

### Interkulturelle Personalentwicklung im Zeichen der Globalisierung: Paradigmenwandel oder Paradigmenkorrektur?

Bolten, Jürgen

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bolten, J. (2004). Interkulturelle Personalentwicklung im Zeichen der Globalisierung: Paradigmenwandel oder Paradigmenkorrektur? *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 3(8), 1-27. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-452252>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## **Interkulturelle Personalentwicklung im Zeichen der Globalisierung: Paradigmenwandel oder Paradigmenkorrektur?**

Jürgen Bolten  
(Jena)

Ulrich Becks Differenzierung zwischen "Erster Moderne" und "Zweiter Moderne" hat in den vergangenen Jahren insbesondere in den Sozialwissenschaften zahlreiche kontroverse Diskussionen über die Spezifika und Auswirkungen des aktuellen Globalisierungsprozesses hervorgerufen. Im Sinne Becks lassen sich die beiden Begriffe auf einer Zeitachse verorten, deren Ausgangspunkt durch die nationalstaatlich geprägte "Erste Moderne" markiert ist, während die Zielorientierung den Blick auf das Globalisierungsgeschehen der "Zweiten Moderne" lenkt:

"Globalisierung stellt eine Grundprämisse der Ersten Moderne in Frage, nämlich die Denkfigur, die A.D.Smith 'methodologischen Nationalismus' nennt: Die Konturen der Gesellschaft werden als weitgehend deckungsgleich mit den Konturen des Nationalstaats gedacht. Mit Globalisierung in all ihren Dimensionen entsteht demgegenüber nicht nur eine neue Vielfalt von Verbindungen und Querverbindungen zwischen Staaten und Gesellschaften. Viel weiter gehender bricht das Gefüge der Grundannahmen zusammen, in denen bisher Gesellschaften und Staaten als territoriale, gegeneinander abgegrenzte Einheiten vorgestellt, organisiert und gelebt wurden. Globalität heißt: Die Einheit von Nationalstaat und Nationalgesellschaft zerbricht; es bilden sich neuartige Macht- und Konkurrenzverhältnisse, Konflikte und Überschneidungen zwischen nationalstaatlichen Einheiten und Akteuren einerseits, transnationalen Akteuren, Identitäten, sozialen Räumen, Lagen und Prozessen andererseits". (Beck 1997, 46f)

Erste und Zweite Moderne werden dabei in einem dialektischen Aufhebungsverhältnis gedacht (ebd., 91). Nämlich in der Weise, dass dort, wo Globalisierung Fuß fasst, die "Architektur des Denkens, Handelns und Lebens in staatsgesellschaftlichen Räumen und Identitäten *zerbricht*" (ebd., 116), bzw. dass die Globalisierungsakteure "im Weiterspielen des alten Spiels dessen Spielregeln aufheben und umgestalten" (ebd.). Konsequenterweise impliziert dies - ganz im Sinne der von Beck variantenreich verwendeten "Bruch"-Metaphorik - einen einschneidenden Paradigmenwechsel gegenüber dem Denken der Ersten Moderne: So wie man es "nicht länger mit einer regelgeleiteten, sondern regelverändernden Politik" (ebd., 117) zu tun hat, gelten ähnlich radikale Zäsuren und Paradigmenwechsel letztlich auch für alle anderen Lebensbereiche einer in diesem Sinne "entfesselten Welt" (Giddens 2001).

Liegt aber tatsächlich ein derartig einschneidender Paradigmenwechsel vor? Einwenden kann man gegen eine solche Sichtweise, dass sie sich zu einseitig - und letztlich 'G7-zentrisch' - an den Vorreitern der ökonomischen Globalisierung orientiert, ohne zu berücksichtigen, dass sich vielerorts Nationalstaatlichkeit im Sinne der "Ersten Moderne" gerade erst etabliert oder neu formuliert (z.B. Kosovo, Afghanistan, Irak, Südafrika), bzw. dass nur ein geringer Teil der Weltbevölkerung in Globalisierungsprozesse eingebunden ist (Müller 2002, 9). Claus Leggewie argumentiert aus globalisierungsskeptischer Sicht und bemerkt hierzu:

"In einer wirklich globalen Perspektive blieb, wie zuvor schon Kolonialismus und Dekolonialismus, auch die weltwirtschaftliche Verflechtung seit den achtziger Jahren Stückwerk. Vernetzt wurden außerhalb der nördlichen Hemisphäre nur wenige Machtzentren und Knotenpunkte <...> Die realexistierende Globalisierung wirkt also eher fragmentierend als integrativ; sie ist großräumig und grenzüberschreitend, aber nicht universal" (Leggewie 2001, 18)

Aus dieser Perspektive beschreibt 'Globalisierung' - begrifflich paradox - eine eher partikular relevante Entwicklung. Sie stellt sich dar als "kontingentes Ergebnis von Marktprozessen, geopolitischen Konstellationen und staatlichen Entscheidungen, die international operierenden Banken und Unternehmen erweiterte Betätigungsfelder eröffnen" (Müller 2002, 14). Vom 'Zusammenbruch einer Weltordnung' (Beck 1997, 271) sollte man deshalb nicht unbedingt sprechen. Die Dramatik bzw. die Radikalität universaler Paradigmenwechsel stellt sich viel weniger zugespitzt dar: es geht nicht um die Neubau-Architektur einer "Zweiten Moderne", sondern eher um begrenzt notwendige Paradigmen*korrekturen* des Bestehenden, also quasi um Teilsanierungen.

Vermutlich handelt es sich jedoch bei beiden Positionen um das, was aus wissenschaftshistorischer Retrospektive oft als eine für die Eingangsphase von neuen Themendiskursen typische "starke" Hypothesenbildung bezeichnet wird. "Starke" Hypothesen sind zwar bei der Initiierung von Diskursen hilfreich, lassen sich aber in der Regel gerade aufgrund ihrer Einseitigkeit langfristig nicht aufrecht erhalten. Von daher liegt es nahe, in fortgeschrittenen Phasen des Globalisierungsdiskurses das Augenmerk auf mögliche immanente Widersprüche der 'starken' Hypothesen zu richten, um auf diese Weise zu operationalisierbaren Modellbildungen zu gelangen.

Im Fall der beiden beschriebenen Positionen dürfte die eine zu stark an Kontexten einer in ihrem Universalitätsanspruch überschätzten "Zweiten Moderne" orientiert sein, während die andere vermutlich die Globalisierungsdynamik (auch außerhalb des G7-Bereiches) unterschätzt und teilweise eher dazu tendiert, längst in Fluss geratene Strukturen der "Ersten Moderne" bewahren zu wollen.

Damit ist gleichzeitig der Blickwinkel der nachfolgenden Ausführungen markiert: Es soll um die Frage gehen, inwieweit interkulturelle Personalentwicklung, die sich ja in sehr expliziter Weise mit der Gestaltung von Globalisierungskontexten befasst und gewissermaßen 'Zuliefererfunktion' besitzt, in dem skizzierten erkenntnistheoretischen Spannungsfeld angemessen positionierbar ist. Zur Zeit gewinnt man häufig den Eindruck, dass die Instrumente, mit denen interkulturelle Personalentwicklung operiert, den realen Gegebenheiten globaler Handlungskontexte entweder nicht mehr oder noch nicht gerecht werden können: *Nicht mehr*, wo sie mit strukturorientierten Methoden der "Ersten Moderne" Prozessdynamiken der "Zweiten Moderne" in Griff zu bekommen versucht, wo sie folglich neue Probleme mit alten Instrumenten löst, *noch nicht*, wo sie Methoden einsetzt, die de facto vielleicht der 'neuen' Prozessdynamik von Globalisierungskontexten angemessen sind, die aber von der Zielgruppe nicht akzeptiert werden, weil ihre Relevanz nicht unmittelbar einleuchtet.

Nutzer interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen, die diesen Gegensatz wahrnehmen, werden ihn in der Regel negativ, als Zeichen von Unseriösität und Unglaubwürdigkeit, deuten.

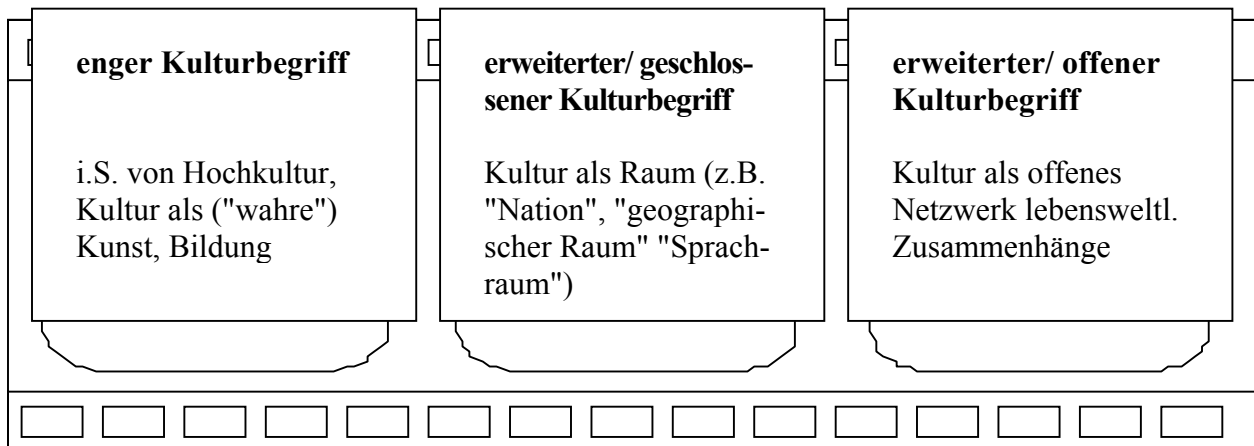
Dies kommt unternehmensseitig in der verbreiteten Skepsis hinsichtlich der Effektivität interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen zum Ausdruck (Niedermeyer 2001). Aber auch Selbsteinschätzungen aus dem Bereich der interkulturellen Trainingsforschung klingen nicht wesentlich optimistischer. Wenn Kammlhuber beispielsweise (2003) feststellt, dass interkulturelle Trainingsangebote "sich zwischen banalen Verhaltenstipps im Checklistenformat und komplexen Mikroanalysen bewegen, die weniger Orientierung stiften als Verwirrung erzeugen", verweist er letztlich auf einen Methodenantagonismus, der strukturell wieder auf die oben skizzierten "starken" Hypothesen des Globalisierungsdiskurses zurücklenkt:

Es geht einerseits um das Nicht-mehr der Angemessenheit von makroanalytischen Kategorisierungen und "Dimensionierungen" i.S. eines primär nationalstaatlich bestimmten und in dieser Hinsicht 'geschlossenen' Kulturbegriffs (der "Ersten Moderne") und andererseits um das Noch-Nicht der Akzeptanz eines 'offenen', individuenorientierten und weitgehend raumunabhängig gedachten Kulturbegriffs (der "Zweiten Moderne").

Interkulturelle Personalentwickler, Trainer oder Coaches, die sich für die "starken" Varianten der beiden Methoden entscheiden, werden häufig mit dem Vorwurf konfrontiert, dass sie *entweder* Kulturen als "Container" (Beck 1997, 49ff) verstehen und dementsprechend lediglich undifferenziertes Rezeptwissen zu vermitteln imstande seien, *oder* dass es ihnen nicht gelänge, individuelles und 'kulturspezifisches' Verhalten zu differenzieren bzw. überhaupt Aussagen über kulturelle Besonderheiten zu machen.

Die Wahrheit liegt in der Mitte, könnte man meinen, und in der Tat scheint sich "leveraging" (Rosinski 2003) in der neuesten angelsächsischen interkulturellen Trainingsforschung als ein methodologischer Zentralbegriff zu etablieren, auf dessen Grundlage methodisch entgegengesetzte Positionen ("Culture as Given" vs. "Culture as Process"; Rosinsky 2003, 30) nicht als starre und inkompatible Extreme verstanden werden, sondern als unterschiedliche Formen der Realitätskonstruktion, die wissenschaftshistorisch erklärbar sind und die in bestimmten Kontexten durchaus auch berechtigt angewendet werden können.

Um es am Beispiel der angesprochenen Kontroversen in der Diskussion des Kulturbegriffs in Deutschland zu verdeutlichen: Wissenschaftshistorisch lassen sich im Rückblick auf die Zeit seit dem 2. Weltkrieg drei große Phasen der Begriffsdiskussion identifizieren, die ihrerseits wiederum durch vielfältige, hier nicht aufgeführte Varianten substrukturiert sind:



Der enge Kulturbegriff, heute immer noch präsent im bildungsbürgerlichen Feuilleton-Milieu, erfuhr im Kontext der Protest- und Reformbewegungen der späten 60er und frühen 70er Jahre des 20. Jahrhunderts einschneidende semantische Korrekturen. Der elitären Abgrenzung von "Kultur" gegenüber Formen der "Unkultur" (z.B. Natur, Zivilisation, Massenkultur) wurde ein "erweiterter" und in gewisser Hinsicht egalitärer Kulturbegriff (Kretzenbacher 1992) gegenübergestellt, demzufolge Kultur als umfassender Zusammenhang menschlichen Verhaltens, als lebensweltlicher Zusammenhang oder als soziale Praxis verstanden wird. Ralf Dahrendorf fasste seinerzeit die gesellschaftspolitische Dimension des "neuen" Kulturbegriffs in programmatischer Form zusammen und propagierte,

"daß wir von einem Kulturbegriff der Madrigalchöre wegkommen müssen, hin zu einem weiten Kulturbegriff, in dem beispielsweise die Umweltprobleme ebenso sehr einen sicheren Ort haben wie Literatur und Kunst in ihrem ganzen Umfang, die nicht hinausgeworfen werden sollen, aber die eingebunden werden sollen in ein weiteres Verständnis der menschlichen Lebensverhältnisse" (zit. nach Kretzenbacher 1992, 180).

Unbeschadet der semantischen Öffnung des Kulturbegriffs blieb seine räumliche Fixierung auf "Länder", geographische Regionen, Sprachräume etc. zunächst unhinterfragt. Erst vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung, Mobilität und der Dynamisierung politischer und gesellschaftlicher "Container-"Strukturen wurde dann seit etwa Mitte der neunziger Jahre die Problematik von Abgrenzungen wie "deutsche Kultur" deutlich. "Kultur" wird nun zunehmend transnational verstanden und auf mikrosoziale, multiple Einheiten bezogen (Welsch 1995, Drechsel u.a. 2000, Bolten 2002).

Dergleichen Kategorisierungen dürfte man aus dezidiert prozessualer Sicht der "Zweiten Moderne" natürlich gar nicht vornehmen, weil die Grenzen der notwendig entstehenden "Container" de facto unbestimmbar sind. Dass wir dies - quasi wider besseres Wissen - dennoch tun, indiziert das Dilemma, in dem wir uns befinden: Sozialisiert in der "Ersten Moderne" verfügen wir gegenwärtig auch im wesentlichen nur über deren Instrumente zur Realitätskonstruktion, wenn es darum geht, Globalisierungsvorgänge i.S. der "Zweiten Moderne" zu verstehen. In diesem Sinne veranschaulicht das Beispiel, warum man schlecht beraten wäre, einem der Kulturbegriffe alleinige Gültigkeit zuzusprechen: man würde gegebenenfalls ignorieren bzw. zu Grabe tragen, was sich im Rahmen der jeweils anderen Kulturbegriffe durchaus als vitales Element der Realitätskonstruktion erweist - oder wie Rosinski in Bezug auf den Interaktionskontext ökonomischer "global player" bemerkt: "In reality, despite the current dominant rhetoric, stability is still very much present and necessary" (Rosinski 2003, 129).

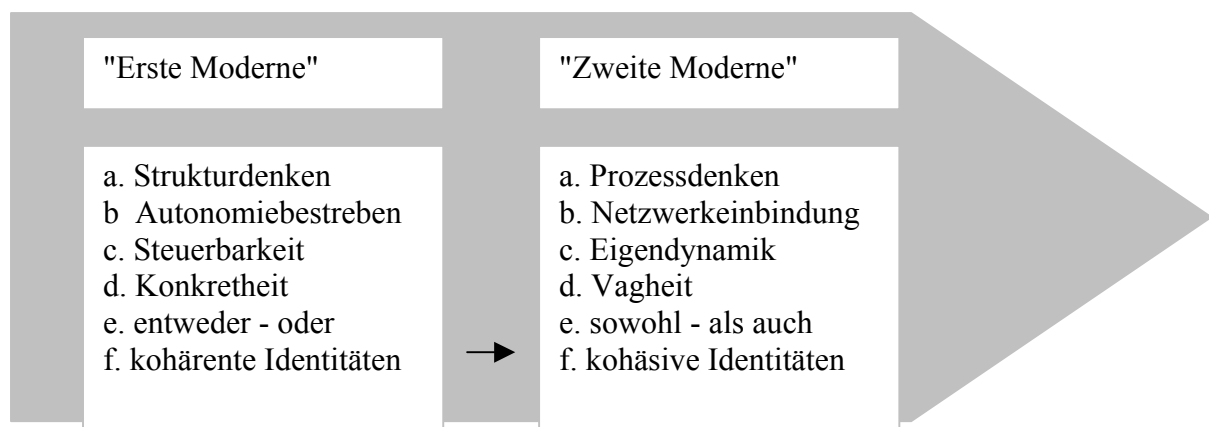
Übertragen auf die Methoden der interkulturellen Personalentwicklung folgt hieraus, dass es kein universal gültiges "best-practice"-Modell geben kann, sondern dass im Einzelfall zu entscheiden und - vor allem: zu legitimieren ist, welcher Methoden man sich bedient. So wird man bei Unternehmen mit eher ethnozentrischer Besetzungspolitik (und die gibt es gerade im mittelständischen Bereich noch in großer Anzahl) anders agieren müssen als bei geozentrisch strukturierten Unternehmen. In ähnlicher Weise macht der Rekurs auf einen "geschlossenen" Kulturbegriff bei länderspezifischen Entsendungstrainings durchaus noch Sinn, während er sich beim Coaching multikultureller Teams als unplausibel erweisen könnte.

Als Zwischenergebnis lässt sich festhalten, dass interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen nicht nur durch methodische Vielfalt und Angemessenheit charakterisiert sein sollten, sondern dass sie überdies in der Lage sein müssen, Methodenentscheidungen vor dem Hintergrund des Interaktionskontextes der jeweiligen Adressaten zu legitimieren. Derartige Interaktionskontexte werden nie eindeutig einer "Ersten" *oder* "Zweiten Moderne" im Sinne Becks zugeordnet werden können. Sie lassen sich eher - graduell unterschiedlich - auf einem Zeitstrahl positioniert vorstellen, der sich, wenn nicht linear, so doch seiner Grunddynamik nach, im Schneckentempo auf die "Zweite Moderne" zu bewegen scheint und der dabei letztlich vielleicht tatsächlich "von geschlossenen zu offenen Räumen, ebenso von konkreten zu abstrakten Identitäten, von exklusiven zu inklusiven Formen der Vergemeinschaftung, von homogenen Kollektiven zu differenzierten Netzwerken individueller Akteure" führt

---

(Münch 2001, 291). Als Agenten einer Zeit des Nicht-Mehr und des Noch-Nicht bleibt uns freilich nicht mehr als eine entsprechende Vermutung. Und das sollte bereits Grund genug sein, sich nicht für radikale Paradigmenwechsel zu entscheiden, sondern für sukzessive Paradigmenanpassungen bzw. -veränderungen.

Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend ausgewählte Beispiele für methodische Positionierungen der interkulturellen Personalentwicklung auf dem beschriebenen Zeitstrahl dargestellt. Sie sollen im wesentlichen Orientierungen vermitteln, um die Angemessenheit bestimmter methodischer Instrumentarien für konkrete Bedarfssituationen einschätzen, ihre Auswahl legitimieren und - wo nötig - methodische Modifikationen vornehmen zu können. Die Ausführungen gehen von Merkmalen aus, die Beck in dieser Weise sinngemäß als Charakteristika der "Ersten Moderne" bzw. der "Zweiten Moderne" beschrieben hat (Beck 1997). Die Merkmalspaare werden dabei nicht als Gegensatz, sondern als Markierungen auf einem angenommenen Zeitstrahl verstanden:



Gefragt wird in Bezug auf jedes der sechs Merkmalspaare zum einen nach konkreten Realisationsweisen insbesondere in international agierenden Unternehmen sowie danach, wo innerhalb des Zeitstrahls derzeit häufig eingesetzte interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen zu verorten sind, inwieweit sie den beschriebenen Kontexten Rechnung tragen und in welcher Hinsicht gesellschaftliche Paradigmenveränderungen methodische Korrekturen und Neuentwicklungen interkulturellen Lernkonzeptionen fordern.



#### **a. Zwischen Struktur- und Prozessdenken**

Je ausgeprägter die Prozessorientierung eines Unternehmens ist, desto individuenspezifischer sind die Anforderungen, die an interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen gestellt werden. Methodisch impliziert dies eine stärkere Focussierung des offenen gegenüber dem weiten (geschlossenen) Kulturbegriff; konzeptionell eine Bevorzugung von prozessbegleitenden und verlaufsflexiblen Coachings gegenüber strukturierten Trainings-off-the-job.

Bedingt durch die grenzüberschreitende Dynamik insbesondere der medientechnologischen und ökonomischen Globalisierung ist zumindest in der gemäßigten Klimazonenachse zwischen USA/ Kanada – EU – Ostasien seit den achtziger Jahren eine deutliche Verflüssigung oder zumindest eine größere Permeabilität von bis dato eher festgefügt-normierten Interaktionskontexten zu beobachten. Aktuelle Schlagworte wie "Change Management", "lernendes Unternehmen", "Business Process Reengineering" oder "Total Quality Management als Prozessmanagement" bezeugen diese Entwicklung. Sie sind sowohl Produkt als auch Verursacher einer keineswegs auf berufliche Bereiche begrenzten Entfesselung der Veränderungsgeschwindigkeit: Wo Allianzen nicht mehr langfristig konzipiert werden, wo man - wie etwa in dem Minivan-Projekt 'Autoeuropa' von VW, Seat und Ford - Kooperationen bereits im Bewusstsein ihrer mittelfristig bevorstehenden Beendigung beginnt oder wo ein Wechsel des Arbeitsgebers nicht mehr einen Makel sondern ein Erfordernis für den künftigen Karriereweg darstellt, verändern sich natürlich auch soziale Gefüge, Einstellungen und Denkweisen. Bezogen auf die in vielen Kulturen bekannte (und meistens dialektisch gedeutete) Stein-Wasser-Metaphorik, der zufolge der Stein das Ruhende, Bewahrende; Wasser jedoch das Dynamische und Prozesshafte darstellt, besteht derzeit vor allem in Globalisierungskontexten eindeutig ein "Wasser-Primat". Beispiele hierfür reichen von der Intensivierung internationaler Arbeitsteilung in weltumspannenden 24-Stunden-Schichten über die Kanonauflösung in geisteswissenschaftlichen Schulcurricula oder die Prozessualisierung des Bildungserwerbs im Sinne des "lebensbegleitenden Lernens" bis hin zur permanenten Disponibilität des Einzelnen aufgrund seiner verkehrs- und vor allem medientechnologisch ermöglichten Omnipräsenz.

In welchem Ausmaß sich in den vergangenen Jahrzehnten Prozessorientierungen zu etablieren vermochten und strukturbezogenes Denkens mehr und mehr verdrängt haben, veranschaulicht ein Vergleich der Unternehmensleitlinien der Karstadt AG zwischen 1967 und 2003. In den sechziger Jahren dominierten sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich der Textgestaltung deutliche hierarchische Strukturierungen:

### **3. Die Führungsmittel**

#### **a) Die Delegation**

Jeder Vorgesetzte soll bewirken, daß seine Mitarbeiter im Sinne der geltenden Zielsetzung die besten Leistungen entfalten. Zu diesem Zweck hat er mit der Delegation der Entscheidungsbefugnis und der dadurch bedingten Verantwortung zu führen.

Das Prinzip der Delegation verlangt, daß Aufgaben und die dazugehörigen Entscheidungsbefugnisse in der stufenmäßigen Ordnung des Unternehmens der unterstmöglichen Stelle übertragen werden.

<....>

#### **b) Das Mitarbeitergespräch**

Der Vorgesetzte soll sich zur Vorbereitung von Entscheidungen in wichtigen oder schwierigen Fällen des Rates seiner Mitarbeiter bedienen. Zu diesem Zweck soll er zumindest mit denjenigen Mitarbeitern, in deren Bereich die zu treffende Entscheidung eingreift, ein Mitarbeitergespräch führen.“

<...>

*Unternehmensgrundsätze der Karstadt AG, 1967 (Auszug)*

Entsprechend dem Motto der Unternehmensverfassung "*KARSTADT bleibt KARSTADT. Gleichzeitig wird KARSTADT sich ändern*" (Karstadt 2004) sind zu Beginn des neuen Jahrhunderts hierarchische Strukturierungsprinzipien zwar nicht aufgegeben worden, aber deutlich hinter prozessorientiertes Denken zurückgetreten. Das äußert sich nicht nur in der Formulierung der Leitsätze, sondern auch in der Wahl der Gestaltungsmerkmale. So wird die hierarchiebetonte Durchnummerierung der Unternehmensleitlinien jetzt durch eine Grafik abgelöst, in der die einzelnen Handlungsgrundsätze sich quasi in Form eines Umlaufkreises um ihren Mittelpunkt bewegen:



[http://www.karstadt.de/webapp/commerce/corporate/menschen\\_berufe/81191.jsp](http://www.karstadt.de/webapp/commerce/corporate/menschen_berufe/81191.jsp)

In ähnlicher Form dokumentiert die Entwicklung der Unternehmensgrundsätze nahezu aller Global-Player-Unternehmen den Weg zu Offenheit, veränderungs- und prozessorientiertem Denken.<sup>1</sup>

Inwieweit der jeweilige Unternehmensalltag diese Sollformulierungen tatsächlich realisiert, mag dahin gestellt sein und unterscheidet sich zweifellos auch innerhalb der Arbeitsbereiche bzw. in den einzelnen Teams sehr deutlich. Aus der Sicht der interkulturellen Personalentwicklung stellt sich aber auf jeden Fall die Frage, wie (und inwieweit) sie derartigen unternehmenskulturellen Paradigmenveränderungen methodisch Rechnung tragen soll.

---

<sup>1</sup> Vgl. z.B. Siemens: "Innovationen sind unser Lebenselixier, rund um den Erdball und rund um die Uhr" ([http://www.siemens.de/index.jsp?sdc\\_p=d1034143po1050364fc6110s7mn1050364t4u&sdc\\_sid=7137801149&](http://www.siemens.de/index.jsp?sdc_p=d1034143po1050364fc6110s7mn1050364t4u&sdc_sid=7137801149&)); BASF: "Wir suchen die Herausforderungen in den Veränderungen der Märkte" ([http://www.basf.de/de/corporate/overview/grundwerte/grundwerte/innovation.htm?id=X7\\*Xj4edebsf0gi](http://www.basf.de/de/corporate/overview/grundwerte/grundwerte/innovation.htm?id=X7*Xj4edebsf0gi)), Henkel: "Wir verstehen Veränderungen als Chance" ([http://www.henkel.de/int\\_henkel/ourcompany\\_de/channel/channel\\_stage.cfm?page=News\\_news&pageid=187&channel=New\\_c&group=8000&Layout=0#anker3](http://www.henkel.de/int_henkel/ourcompany_de/channel/channel_stage.cfm?page=News_news&pageid=187&channel=New_c&group=8000&Layout=0#anker3)) oder Krupp: "Vorausdenken bewegt uns" (<http://www.krupp.de/index.html?lang=ger&id=konzern/globale-ansichten.html>), "Henkel gibt sich eine Struktur, die schnelle Anpassung an Veränderung ermöglicht"

Grundsätzlich dürfte als Regel anzunehmen sein, dass mit zunehmender Dynamik des Unternehmensalltags die Planbarkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen geringer wird. Wenn selbst ein "deal" wie der zwischen Daimler und Chrysler im wesentlichen innerhalb von 16 Tagen abschlussreif ist, dürfte es heute wenig Sinn machen, ausschließlich auf Entsendungstrainings zu setzen - ganz abgesehen davon, dass gerade bei deutschen Großunternehmen mit zunehmender Bedeutung von Direktinvestitionen<sup>2</sup> und abnehmender Relevanz ethnozentrischer Besetzungsstrategien der Anteil der Auslandsmitarbeiter inzwischen zwar auf durchschnittlich 27,3% gestiegen, der Anteil der Entsandten seit den späten neunziger Jahren jedoch deutlich unter 1% der Gesamtmitarbeiterzahl gesunken ist (Maier 2003, 74). Es geht vielmehr darum, Mitarbeiter möglichst kurzfristig auf internationale Einsätze von vergleichsweise kurzer Dauer vorzubereiten. Da sich die Probleme, mit denen Entsandte konfrontiert werden, bereits nach zwei Jahren deutlich anders darstellen und gewichten als zu Beginn der Entsendung (Stahl 1998, 175ff), können interkulturelle Vorbereitungstrainings lediglich als Einstiegshilfe verstanden werden. Eine kontinuierliche interkulturelle Betreuung wird jedoch selbst prozessorientiert sein müssen und ist eher in der Form von begleitenden Coachings denkbar. Und auch hier geht es im Sinne des skizzierten offenen Kulturbegriffs viel stärker um eine individuen- und teamzentrierte interkulturelle Betreuung - vor allem dann, wenn die Arbeit nicht mehr in bi- sondern in interkulturellen Teams stattfindet. Das Wissen um die Ausprägung bestimmter Merkmalsdimensionen innerhalb eines Entsendungslandes hilft in diesen Fällen nicht sonderlich weiter. Anders gesagt: die methodische Perspektive verschiebt sich zumindest in Globalisierungskontexten von makro- zu mikroanalytischen Ansätzen. Dies enthebt den Coach freilich keineswegs von der Notwendigkeit über fundiertes kulturhistorisches Wissen und Reflexionsvermögen verfügen zu müssen. Allerdings wird es - je offener eine Gesellschaft sich darstellt - nicht ausreichen, den Coachee als Abbild seiner "Kultur" zu verstehen oder ihn gar selbst in Matrices einzuordnen, sondern es wird viel stärker darum gehen, sein Handeln im Zusammenhang einer unter Umständen eher heterogenen Sozialisationsgeschichte zu begreifen. Interkulturelle Dienstleistungen unterliegen damit nicht mehr den strukturierten und planbaren Gesetzen einer Sender → Empfänger bzw. Trainer → Trainee-Beziehung.

---

<sup>2</sup> Weltweit haben sich die Direktinvestitionen zwischen 1996 und 2001 von 386,1 Mrd. \$ auf 735,1 Mrd \$ fast verdoppelt (Stiftung Entwicklung und Frieden 2003, 167).

---

Sie werden selbst Mitspieler des Prozesses, was notwendigerweise eine Flexibilisierung der Trainer- position nach sich zieht: "The art of coaching is to adapt your style to the situation" (Rosinski 2003, 131).

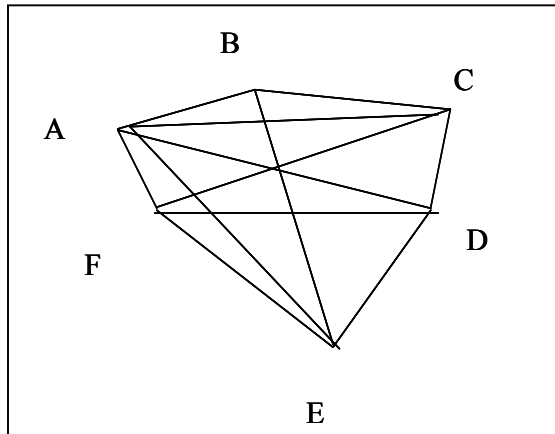
Last but not least hat sich zumindest in Globalisierungsländern auch die Bildungsorganisation selbst zu einer Prozessvariable entwickelt. Das Schlagwort vom "lebensbegleitenden Lernen" dokumentiert diese Entwicklung, wobei eine systematische Konzeptualisierung für den Bereich des interkulturellen Lernen bislang noch aussteht. Als Grundtendenz zeichnet sich jedoch ab, dass im Zuge der gegenwärtigen Etablierung interkultureller Lernangebote an Schulen und Hochschulen künftig eine interkulturelle Basisausbildung bereits vor Berufseintritt erfolgt sein wird. Interkulturelle Personalentwicklung kann hierauf aufbauen und dementsprechend viel gezielter und bedarfsbezogener on-the-job arbeiten. Überlegenswert wäre es, ein solches lebensbegleitendes interkulturelles Lernen mit Anreizmechanismen dergestalt zu verknüpfen, dass die Inanspruchnahme von interkulturellen Personalentwicklungsmaßnahmen mit der Vergabe von Weiterbildungspunkten vergütet wird, die der einzelne für seinen Karriereweg und die das Unternehmen zum gegebenen Zeitpunkt bei der Bewerbung um Fördermittel für internationale Projekte geltend machen kann.

#### **b. Zwischen Autonomiebestreben und Netzwerkeinbindung**

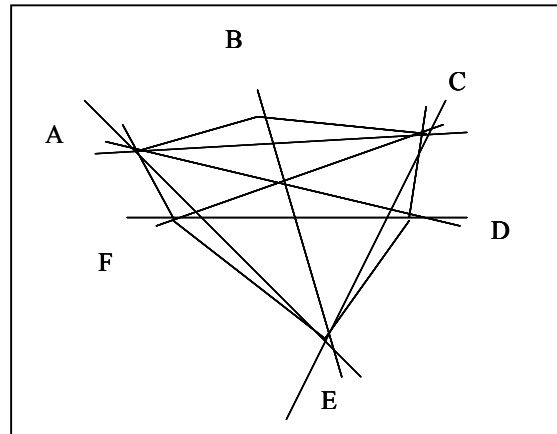
Je schneller die internationale Vernetzung von Unternehmen voranschreitet, desto dringlicher wird die Entwicklung von teamorientierten und raumunabhängigen (netzbasierenden) interkulturellen Coaching- und Mediationsmaßnahmen.

Wie stark die Bindung an Instrumente und Denkweisen der "Ersten Moderne" auch dann sein kann, wenn man mit Globalisierungszusammenhängen vertraut ist und insofern vornehmlich unter Vorzeichen der "Zweiten Moderne" interagiert, zeigt ein Experiment, das 2003 von interculture.de und dem Fachgebiet Interkulturelle Wirtschaftskommunikation der Universität Jena mit 120 Praktikern und Studierenden aus dem Bereich des internationalen Managements durchgeführt wurde.

Die Aufgabe bestand darin, den Begriff "Netzwerk" graphisch zu realisieren: 81,67% der Probanden wählten eine geschlossene Form i.S. des Beckschen Containers der "Ersten Moderne", und lediglich 18,33% entschieden sich für eine offene Netzwerkdarstellung i.S. der "Zweiten Moderne".



*Netzwerkmodell der "Ersten Moderne"*



*Netzwerkmodell der "Zweiten Moderne"*

Das Ergebnis bestätigt zum einen die Vermutung, dass die Konstruktion neuer Wirklichkeiten gegenwärtig häufig unbedacht mit alten Werkzeugen in Angriff genommen wird. Es lässt darüber hinaus aber auch bildungsgeschichtliche Traditionslinien transparent werden, die diesem Bedürfnis nach Schließung, Übersichtlichkeit, Abgrenzbarkeit und Strukturiertheit zugrunde liegen. Exemplifiziert werden kann es anhand eines Bildes, das Herder 1774 in seiner Schrift "Auch eine Philosophie der Geschichte zur Bildung der Menschheit" verwendet hat. Er bezeichnet dort unter anderem Kulturen und Nationalstaaten als "Kugeln", die den "Mittelpunkt der Glückseligkeit *in sich*" tragen (Herder <1774> 1967, 44). Kugeln haben bekanntlich einen konstanten Schwerpunkt, sind klar abgegrenzt, vermessen mit der Bestimmung des "Eigenen" immer auch das Terrain des Anderen, "Fremden" und sind hinsichtlich Größe und Inhalt mathematisch exakt erfassbar. Wo sie oder andere vergleichbare "Einheits"metaphern als Konstituenten der Wirklichkeitskonstruktion verwendet werden, kollidiert dies offenkundig mit Merkmalen, die für aktuelle Globalisierungsvorgänge signifikant sind. Dort verlaufen Interaktionen quasi aus allen Richtungen quer durch die Kugeln hindurch und lassen sie zu Netzwerkbestandteilen auseinanderfallen, die mit "geschlossenen" Kategorien in dem oben beschriebenen Sinn nicht mehr erfassbar sind.

Insofern lässt sich der 'Weg von der Ersten zur Zweiten Moderne' metaphorisch auch als das Aufbrechen monadischer Kugeln im Netzwerk verstehen.

Ein beredtes Beispiel aus ökonomischer Sicht bietet die in den letzten Jahren intensiv geführte Diskussion um das Zerbrechen der "Deutschland AG" (u.a. Mayer 2003, Streeck/ Höpner 2003). Gemeint ist damit u.a. die sukzessive Auflösung national-geschlossener Verflechtungen insbesondere zwischen den deutschen Großunternehmen. So hatte die Deutsche Bank AG, neben der Allianz AG in dieser Hinsicht einer der wichtigsten Akteure, 1996 noch in 29 Kontrollorgane der 100 größten deutschen Unternehmen eigene Führungskräfte entsandt. 1998 waren es nur noch 17 (Streeck/ Höpner 2003, 30). In gleicher Weise öffneten sich die einzelnen Unternehmen Einflüssen von außen: waren 1999 nur gut 15% der Vorstandsvorsitzenden vorher in anderen Unternehmen tätig, so stieg dieser Anteil innerhalb von 10 Jahren auf knapp 40% (Mayer 2003, 78), wobei sich derzeit auch eine zunehmende Akzeptanz von nicht-deutschen Vorstandmitgliedern abzeichnet: "Die beste Voraussetzung für Erfolg im internationalen Wettbewerb um das Investmentbanking sind möglichst distanzierte und neutrale Beziehungen zu den Unternehmen des eigenen Landes" (Streeck/ Höpner 2003, 30). Dass national-geschlossene Verflechtungen als Ganze nur sehr schwer an internationale Netzwerke angedockt werden können, hat Japan an der Wende zum 21. Jahrhundert schmerzlich erfahren müssen. Als eine der wichtigsten Ursachen der japanischen Wirtschaftskrise kann die Geschlossenheit von Konglomeraten bzw. Keiretsus angesehen werden, die zwar als innerjapanische Verflechtungen sehr gut funktioniert und zweifellos auch zu den japanischen Wettbewerbsvorteilen in den achtziger und neunziger Jahren beigetragen haben, die aber eine Einbindung japanischer Unternehmen in globale Netzwerke zunächst gerade durch den bestehenden Focus auf das "Eigene" und die damit zusammenhängende Fundamentierung von Abgrenzungsstrategien erschwert haben (vgl. Schneidewind 1994).

Mit der Zunahme internationaler Vernetzungen steht auch die interkulturelle Personalentwicklung vor neuen Herausforderungen. Konradt u.a. haben 2002 unter 100 Anbietern interkultureller Managementtrainings in Deutschland eine Befragung zur methodischen und inhaltlichen Gestaltung interkultureller Trainings durchgeführt und sind dabei zu dem Fazit gelangt, dass "besonders häufig soziale Verhaltensregeln und Kulturstandards des Gastlandes aber auch Informationen zum Gastland vermittelt" werden (Konradt u.a. 2002, 17),

wobei die Trainingsgruppen "überwiegend einheitlich hinsichtlich der Nationalität der Teilnehmer" seien (ebd., 8). Beide Befunde geben einen ethnozentristisch-transformationstheoretischen Hintergrund in dem Sinne zu erkennen, dass national geschlossenen Gruppen (A) Wissen über einen geschlossenen Handlungsraum (B) vermittelt wird, in dem sie sich möglichst erfolgreich "durchsetzen" sollen ( $A \rightarrow B$ ). Wenig überraschend ist dementsprechend auch die Tatsache, dass interaktionsorientierte Aspekte wie "Konfliktbehandlung" oder "Intergruppenprozesse" als Inhalte interkultureller Trainings immer noch eher unbedeutende Rangplätze einnehmen (ebd., 13). Andererseits liegt es auf der Hand, dass Netzwerkorganisationen ungleich stärker einer Vorbereitung auf das Arbeiten in interkulturellen Teams bedürfen als einer Vorbereitung homogener Gruppen auf einen bestimmten Einsatzort. Gerade die internationale Arbeitsteilung, aber auch die raumunabhängige Zusammenarbeit sog. "virtueller" Teams (die in ihren Arbeitsergebnissen freilich äußerst "real" sind) erfordern Personalentwicklungsmaßnahmen, die interaktionsorientiert sind und dabei gleichzeitig Interkulturalität inszenieren statt sie - wie es in monokulturellen Trainings der Fall ist - nur zu thematisieren. Viel zu wenig genutzt werden in diesem Zusammenhang elektronische Medien, mit deren Hilfe beispielsweise über Raumgrenzen hinweg weltweit interkulturelle Planspiele durchgeführt, themen- und problemorientierte Foren initiiert oder Teamcoachings realisiert werden können (vgl. Bolten 2004).

Darüber hinaus stellt sich das interkulturelle Forschungs- und Dienstleistungs-Szenario insbesondere in Deutschland alles andere als netzwerkorientiert dar. Es erweckt eher den Eindruck, dass unzählige "Kugeln" im Herderschen Sinne unabhängig voneinander agieren, wohl meinend das eigene Know-How schützen und abgrenzen zu müssen. Diese Strategie ist wenig erfolgversprechend: Je stärker internationale Vernetzungen voranschreiten und je mehr Arbeitsprozesse in interkulturelle Teams verlagert werden, desto spezialisierter und vielfältiger werden auch die Anforderungen an interkulturelle Coaches werden. Interkulturelle Dienstleistungen können dann nicht mehr in der klassischen Kombination von Trainer und Co-Trainer durchgeführt werden, sondern erfordern die Zusammenarbeit von Trainern bzw. Coaches unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlicher Ausbildung i.S. kurzfristiger strategischer Allianzen bzw. kollaborativer Arbeitsbeziehungen. Vor diesem Hintergrund wird es unverzichtbar sein, Transparenz auf dem Anbietermarkt herzustellen und darauf aufbauend Vernetzungen spezialisierter interkultureller Dienstleistungen zu ermöglichen.



Einen erster Schritt in diese Richtung bietet das Interkulturelle Portal der Akademie für Interkulturelle Studien, das 2004/05 seinen Betrieb aufnehmen soll ([www.interkulturelles-portal.de](http://www.interkulturelles-portal.de)).

### **(c) Zwischen Steuerbarkeit und Eigendynamik**

Mit zunehmender Intensivierung internationaler Vernetzungen sinkt die Plan- und Steuerbarkeit des zugrundeliegenden Handelns. Auch in der interkulturellen Personalentwicklung werden langfristig geplante Maßnahmen (z.B. Trainings zur Auslandsvorbereitung) zu Gunsten punktueller Einsätze (z.B. Coachings) zurückgestellt werden. Fragen interkultureller Synergie- und Identitätsbildung werden methodisch nicht mehr mit alten interventionistischen Planungsinstrumenten gelöst werden können.

Prozess- und Vernetzungsdynamiken lassen sich mit dirigistischer Steuerungspolitik nicht vereinbaren. Soziale, politische und ökonomische Öffnungen erhöhen Symbolkomplexität, Pluralität, Anpassungsfähigkeit und -geschwindigkeit sowie Handlungskontingenz; sie vermindern aber aufgrund der entstehenden Vielfalt auch die Steuerungsfähigkeit der jeweiligen (Teil-)systeme (Münch 1988, 113). Diese Entwicklung zeichnet sich - in ihrem Verlauf sehr unterschiedlich - seit den späten 70er Jahren in den meisten Industriestaaten ab. Das steuerungstheoretische Kernparadigma, das durch eine klare und "Herrschaftsbeziehungen" legitimierende Trennung zwischen Steuerungssubjekt und Steuerungsobjekt charakterisiert war, funktionierte mit zunehmendem wirtschaftlichen und politischen Komplexitäts- und Verflechtungsgrad nicht mehr. Die Trennung wurde zunehmend unschärfer und ist heute im Modell des "kooperativen Staats" letztlich durch eine so hohe Interaktivität von Subjekt- und Objektseite charakterisiert, dass - wie etwa im Verhältnis von Staat und Medien - "Herrschaftsbeziehungen" nicht mehr eindeutig auszumachen sind.

In der Politik- und Sozialwissenschaft ist man im deutschen Sprachraum daher auch dazu übergegangen, den Begriff "Steuerung" durch das englische "Governance" zu ersetzen. "Governance" bezieht sich auf eine Form der nicht-hierarchischen Regelung kollektiver Sachverhalte, auf eine "mehr oder weniger fragmentierte oder integrierte, nach unterschiedlichen Prinzipien gestaltete Regelungsstruktur" (Mayntz 2004, 4), wie sie sich etwa in Global-Governance-Strukturen zwischenstaatlicher Kooperationen finden (vgl. Stiftung Entwicklung und Frieden 2003, 238ff).

"Das eigentlich 'Politische', das interventionistische Handeln tritt dabei in den Hintergrund: nicht die Intervention, das Steuerungshandeln von Akteuren, sondern die wie auch immer zustande gekommene Regulationsstruktur und ihre Wirkung auf das Handeln der ihr unterworfenen Akteure steht nun im Vordergrund. Die Governance-Perspektive geht damit nahtlos in eine institutionalistische Denkweise über. Das wird bereits am Konzept der *corporate governance* gut nachvollziehbar, mit dem bestimmte Aspekte der Unternehmensverfassung gemeint sind - also gerade nicht das 'Steuerungshandeln' von Managern, sondern die Institutionen, die rationales Handeln über situative Anreize lenken." (Mayntz 2004, 5)

Flache Hierarchien, Outsourcing, Task-forces oder Communities of Practice sind Antworten, die vor allem global agierende Unternehmen gefunden haben, um das entstandene Problem der schwindenden Steuerungskapazität zu lösen. Ideenkonzepte hierfür stammen ursprünglich vielfach aus den Naturwissenschaften. Das gilt für chaos- und spieltheoretische Überlegungen ebenso wie für die aus der Laserphysik entlehnten Theorien zur Synergiebildung (Götz/Plassmann 1999). Die Problematik von Ouchis Versuch, in seiner "Theory Z" mittels einer *Synthese* der seiner Meinung nach besten japanischen und amerikanischen Produktionsprinzipien eine universal gültige unternehmerische Handlungstheorie zu entwickeln (Ouchi 1981), war in den achtziger Jahren anhand der Umsetzungsschwierigkeiten des sog. Lean Management Systems deutlich geworden. Spätestens seit dieser Zeit ist das planungsorientierte Synthesedenken durch synergetische Ansätze in den Hintergrund gedrängt worden, die - wie etwa bei der Bayer AG - heute schon fast selbstverständlich ihren Platz in Unternehmensgrundsätzen finden:

"Wir wollen die in unserem Unternehmen vorhandenen Synergiepotenziale stärker nutzen. Das gilt insbesondere für die Synergien zwischen den Unternehmensbereichen sowie für die Aktivitäten in den Märkten und Regionen. Dabei wissen wir, dass Bayer in seiner Gesamtheit mehr ist als die Summe der Unternehmensbereiche." ([http://www.bayer.de/ueber\\_bayer/unternehmenspolitik/unternehmenspolitische\\_grundsaeetze/strategische\\_ausrichtung/page137.htm#mitarbeiter](http://www.bayer.de/ueber_bayer/unternehmenspolitik/unternehmenspolitische_grundsaeetze/strategische_ausrichtung/page137.htm#mitarbeiter))

Auch in interkulturellen Dienstleistungsangeboten hat der Synergiebegriff in den vergangenen Jahren eine erhebliche Aufwertung erfahren. Insbesondere in der Prioritätenverschiebung von Training zu Coachings und zu interkultureller Mediation wird das erwähnte Verschwimmen der Grenzen zwischen Steuerungssubjekt (früher: Trainer) und -objekt (früher: Trainee) deutlich. Der Trainer ist jetzt derjenige, der sich zurücknimmt, der zuhört und zum Zuhören bzw. Thematisieren motiviert, der Lösungen nicht vorgibt, sondern finden lässt und dadurch Synergiebildungen initiiert. Grundsätzlich entspricht ein solches Denken interaktiv-konstruktivistischen Ansätzen der interkulturellen Kommunikationsforschung, die "Interkultur" als Prozess, als letztlich unplanbares "Ereignis" verstehen (u.a. Bolten 2003, 18f)

---

und nicht als statisch-geplantes Produkt, wie es die häufig verwendete Rede vom "interkulturellen Vergleich" nahe legt.

Bei genauerer Durchsicht der Angebote fällt allerdings auf, dass kaum Hinweise darauf gegeben werden, *wie* Synergiebildungen im Einzelfall methodisch realisierbar sind, in welchen Zusammenhängen, mit welchen Mitteln und in welchem Ausmaß der Trainer/ Coach steuernd eingreifen sollte. Trommelnd oder in anderen Varianten der gegenwärtig sehr populären *activity trainings* darauf zu warten, dass freigesetzte Emotionen sich von selbst kanalisieren und zu einem "Teambuilding von innen" führen, kann schon deshalb keinen geeigneten Weg darstellen, weil hier das Steuerungsobjekt in die Rolle des Subjekts schlüpft und damit das alte Ungleichgewicht mit umgekehrtem Vorzeichen wieder hergestellt wäre. Ebenfalls auf ein ungleiches Verhältnis von Steuerungssubjekt und -objekt deutet der in der Psychologie verwendete (und revisionsbedürftige) Begriff der "Intervention". Er verleitet dazu, ein "Teambuilding von außen" zu legitimieren und der Eigendynamik von Gruppenprozessen nicht ausreichend Rechnung zu tragen. Eine Balance der im Begriff "Teambuilding" enthaltenen Doppelstruktur von Agens und Patiens dürfte am besten durch den Einsatz von formal bestimmten Kommunikationsstrategien zu erreichen sein, die der etymologischen Bedeutung von *communicare*: *etwas gemeinschaftlich machen* bewusst Rechnung tragen. Hierzu zählen u.a. Verfahren der Institutionalisierung von Metakommunikation, das gemeinsame Aushandeln von Zielvereinbarungen oder die initiative Thematisierung von Gruppenprozessen seitens der Mitglieder. Ernst nehmen sollte man auch den Befund einer Untersuchung von Stahl unter Managern, die in die USA und nach Japan entsandt worden sind. Er besagt, dass das initiative Ergreifen von Organisationsmaßnahmen insgesamt als eine der erfolgreichsten Problembewältigungsstrategien eingestuft wird (Stahl 1998, 201f). Vermittelt werden müssten dementsprechend z.B. Methoden des interkulturellen Aushandelns von Handlungsregeln. Inwieweit es sich bei Missverständnissen und Konflikten um "individuelle" oder "interkulturelle" handelt, wird sich in der Praxis häufig nicht klären lassen und ist auch nicht vor vorrangiger Relevanz. Für den interkulturellen Coach bedeutet dies allerdings, dass er multiperspektivischer handeln muss als ein konventioneller "Trainer", dass er sich in seiner Vorbereitung auf formale Konzeptionalisierungen beschränkt, und dass er in der Lage ist "gemeinschaftliches Handeln" initiativ und zielorientierend zu moderieren. Zu den vordringlichen Aufgaben der interkulturellen Methodenforschung zählt in diesem Zusammenhang zweifellos die Entwicklung differenzierterer theoretischer Sichtweisen zum Themenbereich "interkulturelle Identität".

---

#### **4. Vom *Entweder - Oder* zum *Sowohl als auch* - oder: Zwischen Exklusion und Inklusion**

Mit zunehmender internationaler Netzwerkdynamik und abnehmender Steuerungs- und Planbarkeit wächst für den einzelnen Netzwerkteilnehmer die Bandbreite möglicher und gleichzeitiger Einbindungen in unterschiedliche Netzwerkareale. Konkurrenzdenken kann sich hierbei als kontraproduktiv erweisen. Dies hat für interkulturelle Personalentwicklung sowohl methodische als auch organisationale Konsequenzen:

Beschleunigte Dynamisierung, globale Vernetzung und abnehmende Steuerungspotentiale begünstigen Kreolisierungsprozesse (Hannerz 1996, 65ff)<sup>3</sup> und stärken auf diese Weise polyvalente Handlungszusammenhänge, die quer zu politischen, wirtschaftlichen und sozialen Abgrenzungen nationalstaatlichen Denkens liegen. Dies wiederum zieht die Notwendigkeit einer erhöhten Anpassungsfähigkeit sowohl von Individuen als auch von Kollektiven nach sich. Das Prinzip der Exklusion i.S. einer selbstwertsteigernden Abgrenzungsstrategie, das in paradigmatischer Form bis in die neunziger Jahre durch die politische Blockbildung repräsentiert war, kollidiert hiermit und funktioniert in globalen Lebenszusammenhängen nicht mehr. Durch die Einbindung in unterschiedliche und räumlich zum Teil weit auseinanderfallende Handlungskontexte wie transnationale Organisationen, strategische Allianzen oder Vertriebsnetzwerke konstituieren sich sowohl individuell wie auch organisational multiple Identitäten, die sich das Dogma eines Entweder - Oder - Denkens gar nicht mehr leisten können ohne in permanente Selbstwidersprüche zu geraten. Aus Unternehmenssicht würde eine solche kompromisslose und vielleicht sogar kämpferische Abgrenzung gegenüber einem Konkurrenten dazu führen, dass der Weg in andere Netzwerke (und Märkte) genau an diesem Konkurrenten scheitert. Angesichts der zunehmenden Polyvalenz der Lebenszusammenhänge lässt sich dementsprechend - nicht nur in ökonomischen Bereichen - eine deutliche Aufwertung von win/ win- gegenüber win/lose-Strategien beobachten.

---

<sup>3</sup> Vgl. hierzu Breidenbach/ Zukrigl 2000,85: "Paradebeispiel für Kreolisierung ist die Welt der Satanischen Verse. In Salman Rushdies eigenen Worten: 'Die Satanischen Verse feiern Vermischung, Unreinheit und das Ergebnis aus neuen und ungewohnten Verbindungen zwischen Menschen, Kulturen, Ideen, Politik, Filmen und Liedern. Das Buch freut sich an der Kreuzung und verabscheut die Verabsolutierung des Reinen. Melange, Mischmasch, ein bisschen von diesem, ein bisschen von jenem, auf diese Weise entsteht Neues in der Welt.'"

Die einzige und gleichzeitig überaus bedrohliche Alternative besteht freilich dennoch in der monopolistischen Überhöhung des win/win-Prinzips, wie sie im Kleinen bei sog. "feindlichen Übernahmen" praktiziert wird.

In der interkulturellen Personalentwicklung hat der Perspektivwechsel von *entweder - oder* zum *sowohl - als auch* inhaltlich bereits zu einer Erhöhung der Sensibilität gegenüber eurozentristischen Sichtweisen und einer Relativierung "richtiger" bzw. "falscher" Verhaltensweisen geführt. Verstärkt notwendig wird die Entwicklung einer "interkulturellen Ethik" sein, die Diskurse zu Themen wie "Korruption", "Vertrauen", "Konflikt" oder "Ehre" initiiert, um die gleiche Gültigkeit pluralistisch-vielfältiger Positionen dennoch kritisch hinterfragen und nicht in Gleichgültigkeit münden zu lassen.

Wo die Grenze zwischen "falsch" und "richtig" verschwimmt und man besser beraten ist mit dem Begriffspaar "angemessen" - "unangemessen" zu arbeiten, ist insbesondere Zurückhaltung geboten gegenüber länderspezifischen Dos & Don'ts oder gegenüber Kulturassimilatoren, die mit absoluten anstatt mit relativen (prozentual aufgeschlüsselten) Lösungen operieren. Unter methodischen Gesichtspunkten erscheint es vor diesem Hintergrund ratsam, der omnipräsenten Differenzierung in "harte" und "weiche" Aspekte z.B. des Managementhandelns entgegenzuwirken. Abgesehen davon, dass die Trennung faktisch immer weniger gerechtfertigt ist, je stärker sich Kommunikation als vierter Produktionsfaktor neben Arbeit, Boden und Kapital profiliert, lassen sich die beiden Aspekte in der Praxis kaum mehr differenzieren, wie unter anderem die (größtenteils kommunikativ generierte) "New Economy" oder die Marketingabhängigkeit von Produkterfolgen vor Augen führen (Bolten 2002). Sog. "Harte" Faktoren (z.B. Produkttechnologie, Finanzierung, Logistik) verhalten sich zu sog. "weichen" Faktoren (z.B. Kommunikationsfähigkeit, interkulturelle Kompetenz, Organisationsfähigkeit) wie Inhalt zu Form: beide sind ohne das jeweils Andere - durchaus im Sinne Kants - "blind" bzw. "leer". Gleichgültig, von welcher "Seite" aus man innerhalb eines Unternehmens argumentiert, impliziert dies die ernsthafte Auseinandersetzung mit Fragen der gegenseitigen Integration: Fachliche und strategische Kompetenzen können beispielsweise nicht unabhängig von individuellen und sozialen Kompetenzen gesehen werden et vice versa - ebenso wie sich "interkulturelle Kompetenz" eher in dem auf Fremdheitssituationen bezogenen wechselseitigen Zusammenspiel dieser vier Handlungskompetenzen bemessen dürfte als dass sie eigenen eigenständigen Kompetenzbereich darstellt (Bolten 2004).

---

In organisationaler Hinsicht folgt hieraus mit der Notwendigkeit einer viel stärkeren berufs-feldbezogenen Ausrichtung interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen auch die Notwendigkeit der Spezialisierung interkultureller Dienstleistungsangebote. Dies funktioniert freilich nur unter der Prämisse, dass die einzelnen Anbieter bereit sind, ihr Know-how auszutauschen und selbst entsprechend den win/win-Prinzipien agieren, deren Umsetzung sie in interkulturellen Kontexten befördern sollen.

## **5. Von kohärenten zu kohäsiven Identitäten**

Mit dem Inklusionsprinzip, der Vernetzung zahlreicher und partiell gemeinsamer Interessen unterschiedlicher Akteure, lässt sich eine kohärente Identität nicht mehr realisieren. "Corporate Identity" beispielsweise - so es sie überhaupt noch gibt - beinhaltet das ausdrückliche Bewusstsein der Verschiedenheit von befristet kooperierenden Akteuren. Sie entsteht durch Kohäsion der einzelnen, nicht mittels eines durchgängigen Kohärenzzwanges.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen hat sich der Begriff "Diversity" in den vergangenen Jahren zu einem Schlagwort innerhalb der Globalisierungsdiskussion entwickelt. Der Grundsatz, dass man "unabhängig von Kultur, Geschlecht, Nationalität und Herkunft <...> Respekt vor unterschiedlichen Meinungen" wahren soll, ([http://www.degussa.com/de/unternehmen/grundsaeetze/vision\\_mission\\_leitlinien.html](http://www.degussa.com/de/unternehmen/grundsaeetze/vision_mission_leitlinien.html)), zählt heute ebenso selbstverständlich zum Leitbild eines transnationalen Unternehmens wie etwa die Maxime, "eine offene Streitkultur" zu schaffen, um so "aus der Vielfalt der Meinungen und Ideen den optimale Weg in die Zukunft" finden zu können ([http://www.bayer.de/ueber\\_bayer/unternehmenspolitik/unternehmenspolitische\\_grundsaeetze/strategische\\_ausrichtung/page137.htm#mitarbeiter](http://www.bayer.de/ueber_bayer/unternehmenspolitik/unternehmenspolitische_grundsaeetze/strategische_ausrichtung/page137.htm#mitarbeiter)).

Was theoretisch naheliegend und plausibel klingt, stößt in der Unternehmenspraxis freilich rasch auf Schwierigkeiten und Widerstände, die im wesentlichen durch das Fortbestehen von Denkmustern der "Ersten Moderne" bedingt sind. Deutlich wird dies beispielsweise dort, wo an "Corporate Identity"- Konzeptionen festgehalten wird, die "Identität" im wesentlichen über Kohärenz, Einheitlichkeit und Konsensbildung definieren und damit die Globalisierungsrealität konterkarieren:

"Was durch wiederholte und mehrfache narrative Strategien den Anschein einer kohärenten Einheit macht, zerfällt bei näherem Hinsehen in mannigfaltige kollektive Erzählungen, divergierende kulturelle Praktiken, rivalisierende Bedeutungsmuster, komplexe soziale Strukturen" (Hammerschmidt 2003, 17).

"Identität" bezeichnet in Globalisierungskontexten folglich eher eine „Einheit *angesichts* der Vielfalt“ (Mall 2000) und markiert dementsprechend eine situative Übereinstimmung *im Bewusstsein der Unterschiedlichkeit* (Bolten 2000).

Wenn bei der Realisierung internationaler mergers - wie etwa im Fall DaimlerChrysler - heute dementsprechend zum Teil bewusst darauf geachtet wird, „daß die lokale Unternehmenskultur, eingebunden in die nationale Gesellschaftskultur, weitestmöglich ihre Identität wahren kann“ (Bleher/ Götz 1999, 74), schließt dies freilich nicht die Formulierung einer gemeinsamen Werte-Plattform aus. Dass eine solche merger-Identität eine vollkommen andere Qualität besitzt und besitzen muss, als es bei der Corporate Identity eines nationalen Unternehmens der Fall ist, liegt auf der Hand: Während sich die Selbstverständigungsprozesse innerhalb eines nationalen Unternehmens im Rekurs auf das fraglos Gegebene der gemeinsamen Lebenswelt ihrer Mitglieder vollziehen und damit *tiefenstrukturell* eine Basis gemeinsamer Letztverständigung hinsichtlich Sinnfragen besitzen, ist dies bei internationalen *mergers* gerade nicht der Fall. Ihre Identität ist im Sinne einer „Interkultur“ eher *oberflächenstrukturell* zu verstehen. Sie ist temporäres Produkt eines Aushandlungsprozesses; hinsichtlich der Handlungsvoraussetzungen ihrer Agenten ist sie jedoch wesensmäßig durch Nichtidentität charakterisiert. Das bedeutet, es konkurrieren bei den Mitgliedern einer solchen *merger*- Interkultur zwei Handlungsschemata: Eines, das (oberflächenstrukturell) auf die aktuelle interkulturelle Realität qua *merger* bezogen ist und sie "gemeinschaftlich" konstruiert sowie eines, das dieser Realität aufgrund der bis zum Berufseintritt immer noch zumeist monokulturell verlaufenen Sozialisationsprozesse (tiefenstrukturell) vorgelagert ist. Letzteres ist durch den Wissensvorrat der jeweiligen unterschiedlichen Landes- und Unternehmenskulturen determiniert und insofern spielen die Agenten einer Interkultur stets mindestens eine Doppelrolle. Stefanie Rathje hat in diesem Zusammenhang die Entwicklung interkultureller Unternehmenskulturen zu Recht als interdependentes und kontextabhängiges Zusammenspiel der Dynamiken von Anpassung, Abwehr, Integration und Hybridisierung beschrieben (Rathje 2003, 223).

Auf diese Weise ist interkulturelle Identität nicht mehr durch Kohärenz, sondern durch Kohäsion charakterisiert: Ähnlich wie bei der Oberflächenspannung von Wasser Moleküle "befristete" Cluster-Verbindungen eingehen, die sie durch Außeneinflüsse wie Bewegung oder Luftzufuhr aber auch unbeschädigt wieder verlassen, ist auch interkulturelle Identität primär durch einen Oberflächenzusammenhalt charakterisiert<sup>4</sup>.

Das heißt freilich nicht, dass interkulturelle Identitäten auf längere Sicht nicht auch eigene Konventionalisierungen von Normalität, Routine, Plausibilität und Sinnhaftigkeit entwickeln könnten. Diese Erfahrung des Eigenen, die Identität eines multikulturellen Teams, stellt sich jedoch - gerade weil sie langfristig stärker oberflächen- als tiefenstrukturell verankert ist - als relativ fragil dar. Genau auf diesen Aspekt müsste das Augenmerk interkulturellen Teambuildings gerichtet sein. Schreier hat in diesem Zusammenhang die Etablierung eines Intercultural Officers (IOC) vorgeschlagen und dessen Aufgaben sehr prägnant und detailliert beschrieben (Schreier 2001, 120ff). IOCs übernehmen in und zwischen Teams "Gatekeeper"-Funktionen. Sie übernehmen dabei die Rolle von Wissens- und Kommunikationsmanagern, die auf der einen Seite Kommunikationsprozesse in netzwerkbildender bzw. -reproduzierender Absicht initiieren und zu einer entsprechenden Motivationsentwicklung unter den Mitarbeitern beitragen. Darüber hinaus sollten sie aber auch im Sinne von interkulturellen Coaches eine Reflexion der ablaufenden Kommunikations- und Netzwerkprozesse seitens der Beteiligten anregen können. Mit anderen Worten: Es geht weniger um eine Supervision des Kommunikationsprozesses, sondern darum, mit den Beteiligten über deren Kommunikationsverhalten zu kommunizieren.

Zu den Zielsetzungen einer solchen metakommunikativen Prozessbegleitung zählt vor allem

- \* die Gewährleistung einer permanenten Selbstverständigung der Beteiligten über gemeinsame Handlungsziele einschließlich entsprechender Korrektur- bzw. Interventionsmöglichkeiten
- \* die Initiierung von Szenarien, in denen gruppenbezogenes Interaktionsgeschehen thematisiert, (kulturbedingte) Gegensätze oder Verstehensprobleme bewusst offengelegt, verständlich gemacht und Akzeptanzbedingungen bzw. -grenzen ausgehandelt werden können

---

<sup>4</sup> In verwandter Form wird das Begriffspaar auch in der Literaturwissenschaft verwendet: Textkohärenz bezieht sich auf die Tiefenstruktur, Textkohäsion auf die Oberflächenstruktur von Texten.



\* eine Unterstützung bei der Entwicklung von Reziprozitätsbeziehungen innerhalb des Netzwerks einschließlich der Bewusstmachung, dass mit dem Grad und dem Modus der Ausgestaltung von Reziprozität auch Grenzen des Netzwerkes definiert, also gesetzt oder geändert werden.

Vergleichbar einem Coach oder Mediator sollte ein IOC an keiner Stelle Lösungen vorgeben, sondern eine Art Hilfe zur Selbsthilfe bieten, um Lösungen zu finden. Auch aus ökonomischen Gründen ist es optimal, wenn Prozessbeteiligte diese Rolle nach und nach selbst einnehmen können, d.h. wenn das Merger-Coaching nicht überwiegend von externen IOCs durchgeführt wird, sondern wenn z.B. Teamleiter selbst diese Funktion übernehmen können. Im Sinne des oben dargestellten Zeitstrahls lässt sich auf diese Weise am besten eine situations- und zielgruppenspezifische Verortung eines bestimmten Teams oder Unternehmens auf dem Weg von der Ersten Moderne zur Zweiten Moderne und damit auch eine angemessene Auswahl interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen vornehmen.

**Literatur:**

- Beck 1997: Ulrich Beck, Was ist Globalisierung. Frankfurt/M.
- Beck 2001: Ulrich Beck, Das Zeitalter des 'eigenen Lebens'. In: Das Parlament B 29/2001, 3-17.
- Beck 2004: Ulrich Beck, Der kosmopolitische Blick. Oder: Krieg ist Frieden. Frankfurt.
- Bleher/ Götz 1999: N. Bleher / K Götz, Managementkonzepte in europäischen Automobilunternehmen. In: K Götz (Hg.), Führungskultur. Die organisationale Perspektive. München/ Mering, 67-90.
- Blom/ Meier 2002: Herman Blom/ Harald Meier, Interkulturelles Management. Herne/ Berlin.
- Bolten 2000: Jürgen Bolten, Konsens durch die Anerkennung von Dissens: Auch ein Kapitel aus der ökonomischen Standardisierungsproblematik. In: Ethik und Sozialwissenschaften 11(2000), H.3, 356-358.
- Bolten 2002: Jürgen Bolten, Das Kommunikationsparadigma im internationalen M&A-Prozess. Due Diligences und Post-Merger-Management im Zeichen der "Zweiten Moderne". In: J.Strähle (Hg.), Interkulturelle Mergers & Acquisitions. Sternenfels, 10-36.
- Bolten 2003: Jürgen Bolten, Interkulturelle Kompetenz. Erfurt, 4.Aufl.
- Bolten 2004: Jürgen Bolten, Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen: Training, Coaching und Mediation. Erscheint in: Stahl/Mayrhofer/ Kühlmann (Hg.), Innovative Ansätze im Personalmanagement. München.
- Breidenbach/ Zukrigl 2000: Joana Breidenbach/ Ina Zukrigl, Tanz der Kulturen. Kulturelle Identität in einer globalisierten Welt. Reinbeck.
- Drechsel u.a. 2000: P.Drechsel/ B.Schmidt/ B.Gölz, Kultur im Zeitalter der Globalisierung. Frankfurt.
- Giddens 2001: Anthony Giddens, Entfesselte Welt. Fft./M.
- Götz/ Plassmann 1999: Klaus Götz/ Lisette Plassmann, Organismus und Organisation. In: K.Götz, Führungskultur. Die organisationale Perspektive. München/ Mering, 45-65.
- Hammerschmidt 2003: Anette Hammerschmidt, Identitäten im Wandel. In: Sietar Journal Bd.9, H.2, 15-18.
- Hannerz 1996: Ulf Hannerz, Transnational Connections. London.
- Harrison/ Huntington 2000: Lawrence E.Harrison & Samuel P.Huntington, Culture Matters. New York.

- Hodgetts/ Luthans 1997: Richard M. Hodgetts & Fred Luthans, International Management. New York u.a.
- Hübner 1998: Kurt Hübner, Der Globalisierungskomplex. Berlin.
- Kammhuber 2003: Stefan Kammhuber, Anforderungen an interkulturelles Management. In: Wirtschaftspsychologie  
[www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/Material/02\\_2003/26.pdf](http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/Material/02_2003/26.pdf)
- Karstadt 2004: Karstadt AG, Unternehmensverfassung.  
[http://www.karstadt.de/webapp/commerce/corporate/menschen\\_berufe/81190.jsp](http://www.karstadt.de/webapp/commerce/corporate/menschen_berufe/81190.jsp)
- Konradt u.a. 2002: U.Konradt, G.Hertel, B.Behr, Interkulturelle Managementtrainings – Eine Bestandsaufnahme von Konzepten, Methoden und Modalitäten in Deutschland. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 33, 197-207.
- Koselleck 2003: Reinhard Koselleck, Zeitschichten. Studien zur Historik. Fft./M.
- Moore/ Lewis 2000: Karl Moore & David Lewis, Foundations of Corporate Empire. London.
- Kretzenbacher 1992: Heinz L. Kretzenbacher, Der 'erweiterte Kulturbegriff' in der außenkulturpolitischen Diskussion der BRD. In: Jahrbuch DaF 18, 170-196.
- Leggewie 2001: Claus Leggewie, Nach dem Fall: Globalisierung und ihre Kritik. In: Das Parlament B 52-53/2001, 18-22.
- Layes 2003: Gabriel Layes, Interkulturelles Identitätsmanagement. In: A.Thomas u.a. (Hg.), Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1, Göttingen, 117-137.
- Mayer 2003: Christian Maier, Die Deutschland AG ist passé. In: MaxPlanckForschung H.1, 2003, 72-79.
- Mayntz 2004: Renate Mayntz, Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie? In: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (Hg.), Working Paper 04/1, 1-10.
- Münch 1988: Richard Münch, Theorie des Handelns. Fft./ M.
- Münch 1998: Richard Münch, Globale Dynamik, lokale Lebenswelten. Der schwierige Weg in die Weltgesellschaft. Fft./M.
- Münch 2001: Richard Münch, Offene Räume. Fft./M.
- Ort 2003: Claus-Michael Ort, Kulturbegriffe und Kulturtheorien. In: A.&V.Nünning (Hg.), Konzepte der Kulturwissenschaften. Stuttgart, 19-38.
- Ouchi 1981: W.G.Ouchi, Theory Z - How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading.
- Rathje 2003: Stefanie Rathje, Unternehmenskultur als Interkultur. Sternenfels.
-

- Rosinski 2003: Philippe Rosinski, Coaching across Cultures. London/ Yarmouth.
- Le Monde diplomatique 2003: Le Monde diplomatique (Hg.), Atlas der Globalisierung. Berlin.
- Schneidewind 1994: Dieter Schneidewind, Jishu Kanri. Wiesbaden.
- Schwämmle 2003: Uli Schwämmle, Transitionen - Reisen in neue Welten. In: Sietar Journal Bd.9, H.2, 6-9.
- Schreier 2001: Claus Schreier, Kulturelle Integration grenzüberschreitender Akquisitionen. Osnabrück.
- Sowell 1996: Sowell, Thomas: Migrations and Cultures. A World View. New York.
- Stahl 1998: Günter Stahl, Internationaler Einsatz von Führungskräften. München/ Wien.
- Stiftung Entwicklung und Frieden 2003: I.Hauchler/ D.Messner/ F.Nuscheler (Hg.), Globale Trends. Bonn.
- Streeck/ Höpner 2003: Wolfgang Streeck/ Martin Höppner (Hg.), Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Fft./M.
- Welsch 1995: W. Welsch, Vernunft. Die zeitgenössische Vernunftkritik und das Konzept der transversalen Vernunft. Fft./M.
- Verbunt 2001: Gilles Verbunt, La Socié't Interculturelle. Paris.